



業績向上につながる 「働きがい」とは

働きがいを
高める意味とは

「働きがいのある会社」ランキングを
発表しているGPTWとはどのような
組織なのでしょう。

GPTWは1991年にアメリカで設
立された機関で、「働きがいのある会社
をつくる」ことをミッションとして、ラ
ンキングの発表のほか、調査研究、広
報、ワークショップなどを世界58か国で
行なっています。

ちなみにGPTWの創始者が何をやっ
ていたかというと、労働記者だったんで
す。ジャーナリストとして全米のいろん
な会社を回って、働きがいのある会社と
そうでない会社には違いがありそうだ、
ということ、その違いをモデル化して
調査を始めたのがスタートです。

GPTWジャパンは、GPTWからラ
イセンスを受けた株式会社働きがいのあ

る会社研究所が運営している調査機関
で、2007年から日本のランキングを
発表しています。

従業員と会社へのアンケートをもとに
一定基準を上回ったところをベストカン
パニー、すなわち「働きがいのある会
社」として認定します。

今年438社がランキングに参加
し、135社をベストカンパニーに認定
しました。

実際にはランキングには参加せず調査
だけしてほしいというところもあります
ので、調査の実数としてはもう少し多い
ですね。

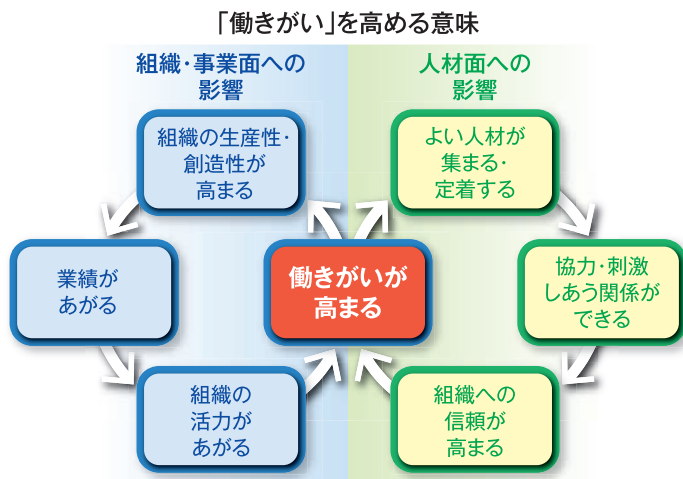
「ランキング参加企業は毎年増加して
いるようですが、調査をすることで何を
求めているのでしょうか。」

みなさんご存じのとおり、いま人が採
れなくなっていて、生産年齢人口もどん
どん減っている、そもそも生産性が低い
といったことから、各社とも採用、定

「働きがいのある会社」につ
いての調査・研究を行ない、
世界58か国でランキングを發
表しているGPTW (Great
Place to Work® Institute)。
日本での調査研究を手掛ける
GPTWジャパンの岡元利奈
子氏に、働きがいと業績向上
の関係について訊いた。

(Photo=内野秀之)

着、モチベーション向上という3つが経
営課題となっている、というのが背景と
してあります。



その状況を踏まえて、働きがいを高める意味とは、企業の組織・事業面への影響と、人材面への影響を想定しています。働きがいが高まることによって、いい人材が集まって組織の生産性・創造性が高まって業績が上がり、組織の活力が上がる。モデル図でいうと、真ん中の働きがいというところに手を付けると、いろんな波及効果が得られるのではないかと考えています。

働きがいに必要な「信頼」

——それでは「働きがい」について、具体的にどのように定義されているのでしょうか。

GPTWでは従業員からみた働きがいのある会社と、マネジメントからみた働きがいのある会社という2つの視点から

定義づけています。

共通しているのが、マネジメントと従業員の間の「信頼」が最も重要だということ。

英語でいうとTrust、これをいかに高めていくかが、働きがいのある会社になるポイントになります。

ランキングのもとになる従業員へのアンケートでは、経営・管理者への「信頼」、仕事への「誇り」、仲間との「連帯感」を訊いています。また、「信頼」は、「信用」「尊敬」「公正」の3つに分けられます。

また、マネジメントからみた「働きがいのある会社」については、「組織目標を達成する」「個人能力を発揮する」「ひとつのチームや家族のように働く」という3つの領域について、さらに細分化した「触発する」「語りかける」「傾聴する」「感謝する」



おかもと りなこ氏 株式会社働きがいのある会社研究所代表取締役社長。株式会社人事測定研究所（現株式会社リクルートマネジメントソリューションズ）にて人事コンサルタントとして人事制度設計や従業員意識調査など手掛ける。その後、海外現地法人のコンサルティングビジネスの立上げ支援などに携わり、2014年より現職。

「育成する」「配慮する」「採用する」「祝う」

「分かち合う」という9つのエリアを定めています。そして、この9つのエリアごとにどのような施策を打っているのかのレ

GPTW「働きがいのある会社」の定義

<p>従業員からみた「働きがいのある会社」とは？</p> <p>従業員が会社や経営者・管理者を信頼し、自分の仕事に誇りを持ち、一緒に働いている人たちと連帯感を持てる会社</p>	<p>マネジメントからみた「働きがいのある会社」とは？</p> <p>「信頼」に満ちた環境で、ひとつのチームや家族のように働きながら、個人の能力を最大に発揮して、組織目標を達成できる職場</p>
--	--

ポートを書いていただいています。そして、従業員アンケートの結果とレポートの内容を2対1の割合で評価し、ランキングを作成しています。

——その2対1、というところがポイントのようですね。

おっしゃるとおり、企業がどんな施策を打っているかということよりも、従業員がどう感じているか、どう認識しているか、ということがのほうが大事です。

——ベストカンパニーとそうでない企業とでは、業績はどのように違うのでしょうか。

実際に前年との売上を比較したとこ

ろ、ベストカンパニーの伸び率が34%だったのに対して、そうでない会社は12%でした。働きがいと業績に一定の関係がみられた結果です。中期の株価の変化をみても、2010年のベストカンパニーで株価がわかるお客様についてみると、7年後のリターンをみたときに平均173%と、TOPIX(55%)や日経平均(71%)よりも明らかに高かったのです。これも働きがいと好業績をもたらしているという因果関係を示唆したものだといえます。

よく「業績が上がったから働きがいが高まったんじゃないか」と聞かれるのですが、もちろんそういう面もあるでしょう。しかし、働きがいのある職場づくりが好業績を支えるという面もあると思います。

働きやすさだけでは働きがいは生まれません

私たちは、「働きがい」は、「働きやすさ」と「やりがい」という2つの要素で構成されている、と考えています。

「働きやすさ」とは、各社がいま働き方改革において取り組んでいるような働き続けるための就労条件とか、報酬とかを中心になっています。そうした課題は目に見えやすいので、テーマとして取り組みやすいんですね。



一方で「やりがい」とは、仕事そのものの面白さ、達成感や成長感に起因する目に見えにくいものです。

そこで、この2つの要素をさらに分解して4つのマトリックスに分けて業績を分析すると、面白いデータが出てきました。

業績との関連性をみると、働きやすくてやりがいもある「いきいき職場」が最も売上の対前年伸び率が高く、次に高かったのは働きやすさはないけれどやりがいはある「ぱりぱり職場」。一方で、働きやすいけれどやりがいはない「ぬるま湯職場」と両方ともない「しょんぼり職場」の伸び率は、ほとんど変わらなかったのです。

つまり、いま企業は働き方改革を必死に実行しているけれど、働きやすさだけにフォーカスしても、生産性が上がるとか、業績が上がるといったことにはならない、ということですね。

業績向上を生む4つのポイント

そして、この結果から、最終的にいきいき職場から学ぶ、業績向上につながる働き方改革のポイントを4つに整理しました。

1つめのポイントは、まず、やりがいにちゃんと目を向けてください、ということですね。働き方改革で残業時間をとにかく減らせとか、休暇をとれとかいう話が割と多くありますが、そもそもみなさんが自社を選んだのはなぜだったのか、働いて楽しい瞬間があるはずなので、それがどこなのかといったことについて振り返っていただきたいです。

2つめのポイントは、経営者が本気でコミットすると、会社は変わるといこうとです。この会社をどうしたいのか、ということを確認にして、トップが社員に語りかけるというのが重要だということです。

3つめのポイントは、そうはいっても現場が動かないと会社のカルチャーにはならない、ということですね。現場に寄り添い、現場を巻き込んで施策を考えることが求められます。

4つめのポイントは、どんな仕事をいま、どれだけ時間をかけてやっているのか、なぜその仕事が会社にとって必要なのか、意味付けと棚卸をすることです。

意味付けをすることによって、逆に捨てられる仕事も決まってきました。

従業員が楽しいと思う瞬間を把握する

——先ほど拝見して思ったのですが、働きがいを構成する要素のなかに賃金水準といった項目がありませんでしたね。

従業員アンケートでは、報酬の水準そのものについては聞いていませんが、それが適正に配分されているかどうか、ということについては聞いています。

賃金水準そのものは業界や利益率によって左右されます。その配分の仕方に公平感や納得感があるか、というほうが重要です。

昔は終身雇用で最初は低いががんばっていけば給料は上がると保証されていて、昇進もそのうちできるという期待感がありました。いまはポジションも詰まっていますし、将来への期待感だけで従業員をモチベートし続けることはむずかしくなっています。

それだけにいまやっている仕事で正しく評価されるのか、公正・公平に昇進・昇格が決められていくのかが、シビアに求められるようになっていきます。そうした公正さ・公平さがないと若い人がやめてしまうので、マネジメントはどんどん大変になっているといえます。

——目に見えないやりがいをいかに上げ

「働きやすさ」×「やりがい」4つの職場タイプ



ていくかについて、働いていたらだれでも楽しい瞬間がある、そのあたりを意識することかもしれません。

そもそも社員や部下が一体どういう瞬間の何にやりがいや楽しさを感じるのか、これまで仕事のなかで話したこともないし、知らないという方が結構多いと思います。でも実は、それをきちんと知っておくということが、コミュニケーションをとったり、働きがいを高めるための施策を打ったりするときにとっても重要なことです。

ベストカンパニーに選ばれている、働きがいがあるとされる会社では、そうしたことが社内では共有されているというのが、そうでない会社との大きな違いだと思います。

何に価値を感じるかを話してみよう

なぜその会社で働いているのかについて、具体的に聞いてみるのも1つの手でしょう。

働くのは生活のためといっても、それだけが理由というのは実は少なく、何かほかの理由があるはずなんです。その会社にいる価値はどこにあるか、どこにあるのか、従業員と話してみることが、どこの会社でも簡単にできる、やりがい向上に向けた取り組みになると思います。

——何に喜びや価値を感じるかは人によって違いますよね。

営業で売上が上がったならうれしいでしょうが、それも数字を見る瞬間が好きなのか、お客さんに認められたからなのか、会社やチームに貢献できたからなのか、喜びややりがいの源泉は違うところにあたりそうです。

また、従業員に対して、会社はそれをわかっていると伝えることですね。そうしたことを伝えることが、会社と従業員との信頼、信用の醸成になると思います。